للمدير الممارس

الاستعداد للتطوير

أهم عمل يُعنى بالبرامج الأساسية للقيادة

جينيفر مارتينو
إيلي جونسون

نقله إلى العربية
نور الدائم بابكر عبدالله

دليل الأفكار العملية

العبيكان
Obeikan

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم
MOHAMMED BIN RASHID
AL MAKTOUM FOUNDATION

الاستعداد للتطوير

أهم عمل يعنى بالبرامج الأساسية للقيادة





الاستعداد للتطوير

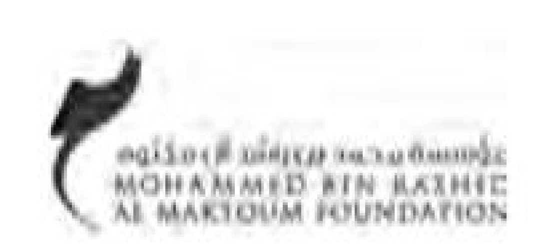
أهم عمل يعنى بالبرامج الأساسية للقيادة

تأليف

جينيفر مارتينو و إيلي جونسون

نقله إلى العربية

نور الدائم بابكر عبد الله





Original Title
AN IDEAS INTO ACTION GUIDEBOOK
Preparing for Development
Making the Most of Formal Leadership Programs
Jennifer Martineau and Ellie Johnson

ISBN 978-1-882197-62-0

Published by: Center for Creative Leadership, Post Office Box 26300, Greensboro, North Carolina 27438-6300, (U.S.A.)

ISBN

الناشر العبيكان Obeikan للنشر

المملكة العربية السعودية - شارع العليا العام - جنوب برج المملكة - عمارة الموسى للمكاتب
هاتف 2937574 – 2937581 فاكس: 2937588 ص. ب: 67622 الرمز: 11517

الطبعة العربية الأولى 1430هـ - 2009 م

ح مكتبة العبيكان، 1430هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

صدرت هذه الطبعة باتفاقية نشر خاصة بين الناشر العبيكان Obeikan و مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم MOHAMMED BIN RASHID AL MAKTOUM FOUNDATION

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم غير مسؤولة عن آراء المؤلف وأفكاره، وتعبر الآراء الواردة في هذا الكتاب عن وجهة نظر المؤلف وليس بالضرورة عن رأي المؤسسة؟

امتياز التوزيع شركة مكتبة العبيكان Obeikan

المملكة العربية السعودية – العليا – تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة
هاتف 4160018 – 4654424 فاكس 4650129 ص. ب 62807 الرمز 11595

توطئة

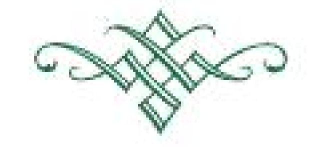
سلسلة الكتب

دليل الأفكار العملية

تعتمد هذه السلسلة من الكتب على المعرفة العلمية التي أنتجها مركز القيادة الإبداعية خلال أكثر من ثلاثين سنة من البحث والأنشطة التعليمية التي جرت بالمشاركة مع مئات الآلاف من المديرين والتنفيذيين. لقد اختلفت شراكة هذه المعرفة عن مثيلاتها في الأقسام الجامعية أو الهيئات المهنية أو المكاتب الاستشارية. والمركز ليس هو مجرد مجموعة من الأفراد المتمرسين (ذوي الخبرة)، على الرغم من أن مؤهلات كوادره تُعد متميزة جداً، وإنما يمكن النظر إليه على أنه مجتمع يشترك أعضاؤه بمجموعةٌ من المبادئ، ويعملون معاً لفهم وإيجاد الاستجابة للتحديات القيادية والتنظيمية.

تهدف هذه السلسلة إلى إمداد المديرين بنصائح خاصة بكيفية إكمال مهمة تنمويَّة، وهي أول تحدٍّ من التحديات التي تواجه القيادة، وهي في سبيلها لتحقيق ذلك.

تحمل هذه السلسلة مهمة المركز التي تهدف إلى تقدم فهم وتنمية وممارسة القيادة لنفع جميع أفراد المجتمع. نحن نعتقد أنك سوف تجد أن هذه السلسلة - «دليل الأفكار العملية»، إضافة مهمة جداً لوسائل وأدوات القيادة.





مُحتَوياتُ الكِتابْ

الموضوع الصفحة

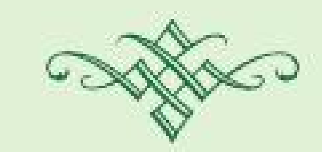




تمهيد

ثمة أسباب كثيرة تدعو المديرين لحضور برنامج تطوير الإدارة. فأحياناً تختار جهة العمل مديراً محدداً لحضور البرنامج، أو قد تبعث كل مديريها الذين ترى فيهم قدرات كامنة عبر سلسلة من برامج التطوير. في حين قد يسعى بعض المديرين لحضور برامج التطوير على نفقاتهم الخاصة سعياً لتطوير قدراتهم الذاتية.

فإن كنت ممن أدرجت أسماؤهم ضمن من يشهدون برنامج تطوير الإدارة، أو كنت ممن يدركون أهمية مثل ذلك البرنامج، آنئذٍ يمكنك تحقيق فائدة جوهرية، لك ولجهة عملك، من خلال الاستعداد لتجربة التطوير، وسوف تدرك من خلال هذا الكتيب كيفية تهيئة نفسك ومساعدة زملائك لتهيئة أنفسهم، وأيضاً تهيئة بيئة عملك، للإلمام بأهم برامج التدريب الأساسية للقيادة.





لماذا برنامج الاستعداد لتطوير الإدارة؟

تشكل برامج تطوير الإدارة استثماراً مالياً هائلاً والتزاماً شخصياً، لما لها من آثار جوهرية على العمل والحياة الشخصية. ولهذا كان من المدهش حقــاً أن نرى كثيراً من المديرين الذين يلتحقون بتلك البرامج يأتون دون أن تكون لديهم فكرة كافية عما يتوقعون الحصول عليه أو يأملون تحقيقه.

فــلا شك أن تهيئة نفسك لبرنامج التطوير تعزز تجربتك بطرق شتى. إذ تزيــد مدى قبولــك للبرنامج واستعدادك للتعامل معــه، ومن ثم تستطيع توجيهــه لاحتياجاتك المحددة لتحقيق التطوير. كما تعمل على تخفيف حدة مــا قد ينتابــك من قلق وارتبــاك وضيق بسبــب تلك التجربــة. وتساعدك، بجانــب هــذا كله، على توفير مــا تحتاجه من دعم لتحســين فرصك لصقل مهاراتك، وقدراتك، وسلوكك، مما يجعلك مديراً أكثر تأثيراً.

فحالما تتخذ قــرارك بحضور برنامج التطوير، سارع لتهيئة نفسك من خــلال تصور رؤية واضحة وفهــم دوافعك للالتحاق، وتأكــد أن بيئة عملك سوف تدعمك لتجعلك أكثر كفاءة وقدرة على العمل.

تهيئة توقعاتك؟

يعني الاستعداد والتهيئة للبرنامج أكثر من مجرد معرفة موعده ومكان انعقــاده، فهــو شبيه بإجــراء عملية تقييــم تسبق العمل، تشتمــل على مسح يحتــوي علــى معلومات مهمة يتم توزيعهــا على المسؤولــين المباشرين عنك، وزملائك ورئيسك في العمل. وربما سئلت أيضاً عن التحديات الإدارية التي تريد معالجتها في أثناء البرنامج والأهداف التي تنشدها منه.

وليســ ثمة شك في أن توقعاتك لما يمكن أن تحققه من برنامج التطوير ســوف تكــون واضحة جــداً إذا استطعــت أن تفهم منذ البداية مــا إذا كان

الأشياء التي يجب توقعها من الالتحاق بالبرنامج

- توقع أنك ستعمل بجد معتمداً على قدراتك الذاتية تحقيقاً للتواصل بين أدوات التدريب، وسياسة شركتك، ثقافتها واهتماماتها.
- توقع أن تتخذ بعض قرارات بشأن طريقة محددة للمشاركة في حل مشكلات شركتك والإسهام في وضع خططها. فربما كان بعض زملائك مديرين لشركات معتمدة.
- توقع أيضاً أن تجربتك سوف تتشكل من خلال تنوع المشاركين الذين يشكلون لك مصدر معلومات ثرة فيما يتصل بالدور الذي يمكن أن تضطلع به، خدمة لثقافة شركتك وإستراتيجيتها.
- توقع أن تكون تجربتك مجرد جزء من جهد تطوير الشخصية الكاملة، ولهذا أنت تتحمل مسؤولية شخصية تجاهها.
- توقع أن تنظر شركتك، وزملاؤك في العمل وأسرتك وأصدقاؤك للطريقة التي أثرت بها تجربتك في سلوكك .

البرنامج انتساباً مفتوحاً أو برنامجاً محدداً أو أنه مصمم خصيصاً وفق طلب شركتك. فكل نوع من البرامج يختلف من حيث التصميم، والأسلوب والمحتوى.

فغالباً ما تدير برامج الانتساب المفتوحة شركات أخرى غير شركتك، ربما تنظم برامج على نفقاتها الخاصة أو ربما تستأجر جهات أخرى في مدن رئيسة لأداء تلك المهمة نيابة عنها.

فإن شاركت في أحد تلك البرامج، يجب أن تتوقع أن يأتي المشاركون الآخرون من شركات كثيرة مختلفة، صناعات مختلفة ومناطق جغرافية مختلفة أيضاً.

من جهة أخرى، يعنى برنامج تطوير الإدارة الذي يعد بناءً على طلب جهة خاصة بالاستجابة لقضايا هذه الجهة أو تلك التي طلبته والوفاء باحتياجاتها. وقد تلجأ برامج التطوير الخاصة للاستفادة من التحديات الماثلة أمام الشركة المعنية وتجاربها

واستخدامها قاعدة للدراسة. كما قد تعتمد استعمال لغتها الصناعية المألوفة لعملها.

كما قد تستخدم الجهة التي تضطلع بالتدريب تعليمات من داخل شركة العميل الذي أوكل لها تلك المهمة. وفي حال التحاقك ببرنامج مثل هذا فسيكون زملاؤك من شركتك نفسها. ويمكن أن يقدم التدريب في شركتك من خلال ما تقدمه من تسهيلات، في الجهة التي تضطلع بمهمة التدريب أو حتى في موقع محايد.

سوف تحصل على الكثير من تجربتك إذا عرفت مقدماً كيفية تصميم البرامج، لأن برامج تطوير الإدارة تتخذ أشكالاً عدة. فإن وضعت في مخيلتك صورة فصل دراسي مثلاً، فربما اجتاحك نوع من الارتباك في برنامج يتوه بك في دروب شتى. أما إن كنت تخطط لاكتشاف الحياة الليلية المحلية في المنطقة التي يجري فيها التدريب، فسوف تصاب بالدهشة إذا

ما يمكن أن تنتظره من برنامج تدريب خاص

- يجب أن تتوقع أن يخدم محتوى البرنامج إستراتيجية شركتك، إن كان ذلك عملاً خاصاً، عالمياً، مقعداً مخصصاً لتطوير القوى العاملة، أو غيرها من القضايا.
- توقع أيضاً أن يكون لمحتوى البرنامج علاقة وثيقة الصلة المباشرة بقضايا أو مشكلات تواجهك حالياً في عملك.
- توقع أن يكون زملاؤك أناس يستحقون أن تحتفظ معهم بعلاقات دائمة حتى بعد انتهاء البرنامج. ربما تود التفكير هنا في مدى تأثير سياسة الشركات في نزاهة المشاركين وصراحتهم.
- توقع أن يكون البرنامج مجرد جزء واحد فقط من عملية تطوير واسعة، أو ربما ركز على المفاهيم والمهارات نفسها التي تدرب عليها أشخاص آخرون يعملون في أقسام أخرى في شركتك. آنئذ تنتظر شركتك اعتماد مفاهيم ومهارات جديدة وتعزيز استعمالها لتحقيق مصلحة العمل.
- وأخيراً توقع أن يكون للشركة التي تعمل فيها توقعاتها الخاصة، ولهذا عليك أن تثبت أن للتدريب تأثيراً إيجابياً على أدائك، لأنها قطعاً تنتظر نتائج حقيقية من عملية تدريبك.

فوجئـت باشتمال البرنامـج على دورات بعد العشاء وواجبات تؤدى في البيت بعد نهاية اليوم.

فمن التحديات التي تفرضها برامج التطوير الحقيقية على المديرين أنها تعرض وجهات نظر جديدة وتشجع تنمية قدرات وطاقات جديدة أيضاً خلال وقـت قصير جداً، يتم فيـه العمل بتركيز شديد. فلاشك أنهـم يطلبون إليك عمـل أشيـاء مختلفة عن نشاطاتـك اليومية المعتادة في العمـل. وهذا هو عين الشيء الذي ينتشلك من بيئة المعتاد، ويزودك برؤية عميقة، ويتيح لك الفرصة لكـي تجرب نوعاً جديداً مـن السلوك. ولهذا سوف يزول قلقك وتتبدد حيرتك عندما تستوعب ما يوجه إليك وتركز جل اهتمامك على هدف البرنامج.

التصميم المناسب

استخدم القائمة الآتية في أثناء محادثة مع ممثل برنامج التدريب لتحدد نوع الخبرة التي تتوقع الحصول عليها من برنامج التطوير الذي تزمع الالتحاق به:

- هل يا ترى سوف أجلس في صف دراسي، أنصت بانتباه لمعلومات نظرية وأتعلم من دراسات حالة معينة؟
- هل يا ترى سوف يصور عملنا في أثناء البرنامج على أشرطة تلفازية (فيديو) أو ربما يراقبوننا بطريقة ما، معتمدين تقنية البحث من خلال استحداث مختلف الظواهر التي يحتمل أن تتبدى في ظل أحوال حقيقية معينة فيما يتعلق بقرارات العمل وأفعاله؟
- هل يا ترى سوف أضطر للبوح بمعلومات شخصية عن مخاوفي ومواطن ضعفي؟
- هل تكون هنالك واجبات منزلية واختبارات؟
- هل سوف أكون حراً في الأمسيات، أم أنني سوف اضطر للبقاء مع المجموعة؟

التوقعات الشخصية

لقــد صممــت برامــج تطوير الإدارة بحيث تساعدك لتكون أكثر تأثيراً في الموقع الــذي تشغله. كما تساعدك أيضاً على تنمية قدراتك وصقل مهاراتك التي سوف تؤهلك قطعــاً لأداء دور أعظــم مما تؤديه حاليــاً في عملــك. فاحرصـ في أثناء جمعك للمعلومات عن هدف البرنامج ومحتواه، على المواءمة بين ما تعلمته وبين الموضوعات التي تتعامل معها حالياً في العمل، وبين أهدافك الشخصية التي تتعلق بالمهنة على المدى البعيد.

قبل أن تذهب للبرنامج

- اقــرأ المعلومــات التــي تقدم لك عن البرنامج بعناية شديدة.
- توجــه لراعي البرنامــج بكل ما لديك مــن أسئلــة واستفســارات لم تجــد إجابة عنها في الوصف الذي قدم عن البرنامج.
- احرص علــى التواصل مع الأشخاص الذين سبق لهم الالتحاق بالبرنامج.

في العمل. فكر في قدراتك الإدارية ومواطن ضعفك:

- هل تواجه صعوبة في عمل تقاريرك المباشرة؟
- هل ترغب في صيغة تواصل أفضل بين نفسك وبين فريقك؟
- هل تعاني من مشكلات انتداب؟
- هل يميل مديرك للحط من قدر أفكارك؟
- هــل بلغتــك معلومــات مــن آخرين تناقضـ الطريقــة التي تــرى بها نفسك؟
- هل أظهرت مراجعة الأداء مواطن ضعف حقيقية؟

ولا شــك أن اطلاعك على وصــف البرنامج وحديثــك إلى الجهة التي ترعــاه والمشاركــين السابقين، ســوف يساعدك على المواءمــة بين محتويات البرنامج واحتياجاتك للتطوير. فأوصاف البرنامج عادة تحدد مواطن معينة

يتـم التركيز عليها في محاولة لتطوير الكفاءات للتعامل معها، كالقدرة على حل المشكلات والنزاعات في العمل، تطوير الآخرين وتنمية مواهبهم، إدارة فـرق العمل وقيادتهـا، التواصل، توظيف التنـوع، إدارة الصراعات احترام الذات وغيرها من موضوعات ذات صلة.

وربما تبدو كل محتويات البرنامج وثيقة الصلة بقائمتك التي أعددتها عـن قدراتـك ومواطن ضعفك. لكنـه يساعدك -مع هذا كلـه- على تصور فكـرة محددة عما تريد تحقيقه من تلك التجربـة. وقد أعدت بعض أجزاء برنامـج التطوير لتخاطبك بشكل شخصي وعاجـل أكثر مما تفعل الأجزاء الأخرى.

وتعـد كل تلـك العوامـل التـي حددتها آنفـاً في العمل عنـد التفكير في قدراتـك ومواطن ضعفـك، ذات أولوية عظمى، لأنها الأكـثر صلة بمواطن المهارات التي تود صقلها.

فاكتب ثلاثـة مواضع تعتقـد أن صقل مهاراتك الإداريـة فيها يجعلك أكثر كفاءة في عملك. لقد أوردنا عناصر قليلة كنموذج:

أرغب أن أكون أفضل من حيث القدرة على التأثير في الآخرين.
أرغب في معرفة كيفية المواءمة بين دوافعي وطموحي لتحقيق أكبر قدر من الإنتاج.
أرغب في معرفة كيفية حل المشكلات وحسم النزاعات بطريقة أكثر إبداعاً.

في المستقبل. بالإضافة للنظر لوضعك المهني الحالي، يجب عليك أيضاً أن تضع في الحسبان أهدافك المهنية على المدى البعيد:

- هل ترغب التقدم في جهة عملك الحالية؟
- هل ترغب الانتقال إلى شركة أخرى تعمل في مجال مختلف؟
- هل تفكر حالياً في تأسيس عمل خاص بك؟
- هل تقلقك فكرة ترك العمل في شركة عريقة لكي تبدأ العمل مع شركة حديثة ناشئة، وما قد يصاحب ذلك من متاعب؟
- هل تداعب خيالك فكرة ترك العمل في شركة متحدة وتسخير مواهبك لخدمة منظمة خيرية؟
- هل تفكر في الانتقال من منظمة خيرية للعمل في شركة متحدة؟

وعلى كل حال، ليس ثمة شك أن المستقبل ينطوي على بعض التغييرات في المسؤوليات في العمل.

فما هي المهارات التي قد تحتاجها يا ترى لنوع العمل الذي تتخيله في المستقبل؟

- هل تحتاج أن تكون ضليعاً في بيع نفسك وتسويق أفكارك؟
- هل تحتاج أن تكون قادراً على تحفيز الآخرين للمشاركة بأقصى ما لديهم؟
- هل تحتاج للعمل بسرعة شديدة لتأسيس ثقة مع الأشخاص الذين تعمل معهم ولا ترى ذلك في أي منهم؟
- وهل تحتاج لاستنهاض قدراتك لترتيب أعمالك ومشروعات حسب الأولوية؟

فكما فعلت تماماً عند مقارنتك لمحتويات البرنامج مع وضعك الحالي في العمل، ابحث عن الموضوعات المشتركة بين تجربة التطوير وخططك المستقبلية. وبناءً على مدى العلاقة بين محتويات البرنامج وبناء تلك المهارات، يمكن لتجربة التطوير الجوهرية أن تحدث تأثيراً غير ثابت في حياتك، لا ينتهي عند ما يمكن أن تحدثه من تحسين على شركتك، وإرضاء

مديــرك، وما تتصوره من شخصية لنفسك في خيالك فحسب، بل يمتد إلى ما بعد حياتك العملية ووضعك الوظيفي الحالي.

وعليه، يمكنــك زيادة ما تعلمته وما حصلت عليه من معرفة من خلال رسم صورة واضحة لما تتوقع أن تحصل عليه من تجربة التدريب.

فكر في أهدافك المتعلقة بالمهنة

اكتب وصفاً موجزاً لتلك الأهداف في هذه المساحة

فكر في أثناء مراجعتك أهداف المهنة التي سبق أن وصفتها في المهارات التي تريد صقلها وتطويرها حتى تتمكن من تحقيق تلك الأهداف المنشودة. ومـن ثم سجـل احتياجاتك للتطوير في المـكان المخصص الـذي تم توفيره أدناه:

أهداف المهنة	الحاجة للتطوير	علاقتها بالهدف

التوقعات التنظيمية:

ممـا لا جـدال فيه أن عمليـة تطوير القـدرات الإدارية تعـد استثماراً كبيراً ومهماً. ومما لا شك فيه أيضاً، أن شركتك تنتظر أن تجني ثمار ذلك الاستثمار. فماذا يكون نوعه يا ترى؟

ليسـ ثمة شك في أن أولويـات التطوير الإداري تكون في معظم الأوقات وثيقة الصلة بإستراتيجية الشركة، التي تشمل أشياء عدة، منها على سبيل المثال: إنشـاء مؤسسة ذات قدرة كبيرة للاستجابـة للأهداف المنوطة بها، تعزيـز التطويـر لتحسين القـدرة على التخطيـط، السعـي لتحقيق أهداف عالمية أكثر، وحتى تغيير ثقافة الشركات المتحدة التي تحد من عملية الإنتاج وتعيق القدرة على التجديد والابتكار.

فإن رشحك مديرك لكي تتلقى التدريب، فلابد لك أن تدرك ما يتوقعه منك نتيجة ذلك. فربما كان ترشيحك لتهيئتك لتوليٍّ عمل يتطلب قدراً أكبر من تحمـل المسؤولية، وقدرات إدارية جديدة. فربما رأى مديرك فيك قدرة خاصـة، كقدرتك على حل الصراعات أو تكوين فـرق العمل، ولهذا أراد أن يصقل ذلك فيك ويطوره عن طريق التدريب.

أمــا إن لم تكن متأكداً من سبب اختيــارك للالتحاق ببرنامج التطوير الإداري، فاســأل مديرك. واستفسر منه عــن مدى ارتباط برنامج التدريب بإستراتيجيــة الشركــة. لأن هذا مــن شأنه أن يوفر لك فرصــة لتوضيح أي مفاهيــم أو انطباعات خاطئة لديك، كمــا يساعدك على الربط بين محتوى البرنامــج وبــين الأهــداف التــي تنشدهــا شركتــك ويتطلع إليهــا مديرك. فالصــلات بين تطويــر الشخصية وبين الأهــداف الطموحة التــي تنشدها شركتك تهيئ لك ظروفاً مواتية لكي تتعلم مفاهيم وسلوكيات جديدة.

تهيئة دوافعك

يعــد إدراك الهدف مــن برنامج تجربة التطويــر الإداري أحد المفاتيح المهمــة التي تساعدك علــى تحقيق أقصى فائدة ممكنة مــن تلك التجربة. يضاف إليه الدافع للتعلم من تجربة كتلك. فسلوكك هو الذي يحدد تجربتك ويشكلهــا. فإن انتابك الخوف والقلق من حضور برنامج التطوير الذي تقرر أن تلتحــق بــه، فحاول ضبط سلــوكك قدر استطاعتــك، لأن ذلك يساعدك علــى تعزيز الفوائد وتقليل الهواجس التي تدفعك لعدم الالتحاق به. وسوف تساعــدك النشاطات التــي تأتي بعد ذلك على التفكــير في بواعثك وتحديد مدى استعدادك لبرنامج التطوير الذي أنت بصدد حضوره.

الشخص المستمتع بعطلته

يتوق بعض الناس كثيراً للالتحاق ببرامج التطوير الإداري لأنهم يرون فيها متنفساً من العمل. كما أنهم يعشقون السفر إلى مكان مختلف. بالإضافة لما يطمحون إليه من مظاهر اجتماعية. ولهذا كله فهم شديدو الترحيب بالتغيير من رتابة العمل. فكيف ترى أنت مشاركتك في البرنامج؟

١	٢	٣	٤
o	o	o	o
أنا لست كذلك		هذا يشبهني إلى حد كبير	

الرهينة

وبالمقابل، يمتعض بعض الناس كثيراً حينما يطلب إليه الالتحاق ببرامج التطوير. لأنهم يرون فيها إلهاءً عن عمل مهم. ويعتقدون أن ترشيحهم للالتحاق بها ينعكس سلباً على أدائهم في العمل. وربما رأوا أن أي تدريب لا يركز على المبادئ والقواعد، ويهتم بالأصول (مهارات الحاسوب، مثلاً ، أو تحسين الذكاء المالي) هو مجرد عبث ومضيعة للجهد والوقت والمال. فكيف ترى أنت نفسك هنا؟

١	٢	٣	٤
o	o	o	o
أنا لست كذلك	هذا يشبهني إلى حد كبير		

المتدرب

يطير بعض الناس فرحاً عندما تتاح لهم فرصة لتعلم المزيد عن أنفسهم وصقل مهاراتهم ليكونوا أكثر تأثيراً في عملهم. ويرون في برامج التطوير فائدة عظيمة للشركة التي يعملون فيها. ويتوقعون أن تتسع مداركهم وتصقل مهاراتهم وتتطور قدراتهم . ولهذا تجدهم على أتم الاستعداد لتركيز انتباههم وحشد طاقاتهم في البرامج. فأين يوجد موقعك أنت من هذا؟

١	٢	٣	٤
o	o	o	o
أنا لست كذلك	هذا يشبهني إلى حد كبير		

بالطبــع، لا يقصد بهذه النماذج حصر كل العوامل التي تحدد دوافعك للالتحاق ببرنامج تطوير إداري.

غير أنها يمكن أن تكون مفيدة إذا نظرت إليها على أنها خلفية أساسية لمشاعرك تجاه الالتحاق بمثل ذلك البرنامج. فخصص بعض الوقت للتفكير في إجاباتك.

ماذا عن التجربة التي تجعلك تشعر بهذا الإحساس؟

ما الذي تستطيع فعله لتكون أكثر قبولاً للبرنامج وانسجاماً معه حتى تجني أكبر فائدة ممكنة منه؟

تعزيز الحافز:

لا شك أن التفكير فيما يمكن أن تجنيه من ثمار يعد أحد الوسائل المهمة التي تساعدك على زيادة حماستك للالتحاق ببرنامج التطوير. فخذ قسطاً من وقتك لتفكر في مدى ارتباط مثل هذه التجربة بعملك وتأثيرها الإيجابي عليه. وكذلك على اهتماماتك المهنية، وتنمية شخصيتك وتطويرها. فلا بد لك أن تضع في حسبانك اهتماماتك وما تؤمن به من قيم ومبادئ ومدى تأثيرها في حياتك العملية وحياتك الشخصية. فاستعن بالقائمة الآتية لتساعدك على تركيز تفكيرك فيما يمكن أن تحصل عليه من فوائد في التحاقك ببرنامج تطوير الإدارة.

	أوافق بشدة ... أخالف بشدة
- أنا أثمن التطوير.	○ ○ ○ ○ ○
- أود أن أهيئ نفسي لأقصى درجة ممكنة بصفتي قائداً.	○ ○ ○ ○ ○
- عندي طموح للترقية في شركتي والنجاح في عملي.	○ ○ ○ ○ ○
- أرغب في بيئة عمل آمنة ومساعدة تمكنني من اكتشاف موضوعات الإدارة.	○ ○ ○ ○ ○

- أرغب في تعلم تقنية جديدة للتعبير عن أفكاري لإدارة عليا.	○ ○ ○ ○ ○
- أستطيع أن أستفيد من تعلم كيفية الطريقة التي يتواصل بها الآخرون ويقدمون أعمالاً أساسية في شركاتهم.	○ ○ ○ ○ ○
- أرغب في معلومات متميزة عن كيفية التواصل مع الآخرين.	○ ○ ○ ○ ○
- أرغب في معرفة كيفية الاستفادة من إمكاناتي الفردية لأكون مديراً أكثر تأثيراً.	○ ○ ○ ○ ○
- أنا أتصرف بطريقة لا تخدم أهداف مهنتي.	○ ○ ○ ○ ○
- أرغب في تطبيق سلوكيات ومهارات جديدة في بيئة آمنة.	○ ○ ○ ○ ○
- أحتاج لوقت للتركيز على نفسي، نموي الذاتي وأهدافي المهنية.	○ ○ ○ ○ ○
- سوف تجعلني التجارب الجديدة أكثر قدرة على التسويق داخل شركتي وخارجها.	○ ○ ○ ○ ○
- أستطيع اعتماد إستراتيجيات أكثر فاعلية لتحفيز تقاريري المباشرة.	○ ○ ○ ○ ○
- أرغب في تعلم كيفية التأثير في الآخرين وقيادتهم حتى عندما أكون في وضع لا يمتعني بحق اتخاذ القرارات المطلوبة.	○ ○ ○ ○ ○
- أستطيع اعتماد إستراتيجيات أكثر فاعلية مع رئيسي في العمل.	○ ○ ○ ○ ○

فبإمــكان برنامــج التطوير المنهجــي توفير كل تلــك المكاسب وغيرها. فمــن خلال التفكير فيما يمكنك فعله بشــكل أفضل، والمكاسب التي يمكنك الحصــول عليهــا مما تتزود به مــن رؤى جديدة، وكيف تصــير مديراً أكثر تأثــيراً، مــن خلال مــا ذكر كلــه، يمكنــك رؤية الصــلات التــي تربط بين مصالحــك وأهــداف البرنامــج. الأمــر الذي يساعــدك في تعزيــز دافعك للالتحــاق بركــب التجربــة والتعلم منهــا. فإن كانــت استجابتــك للأشياء السابقــة إيجابية، آنئذٍ تكون لديك أعذار كثيرة للمشاركة التامة في برنامج التطويــر الذي تفكر فيه. فسارع لتوظيف تلــك الاستجابة الإيجابية لتركيز باعثك ودافعك لحضور البرنامج. وثمة إستراتيجية أخرى لتعزيز التزامك للالتحــاق ببرنامــج التطوير، يمكــن إيجازها في: التفكــير في عواقب عدم المشاركــة. فالمديرون الذين يقاومون الرغبــة في التغيير أو يجهلون الحاجة للتطوير، يغامرون بخسارتهم لوظائفهم، فاعتبر الأسئلة الآتية وسيلة لدعم دافعك وحافزك للتعلم من برنامج التطوير الإداري:

	نعم	لا
- هل أنا أعول على سجلي للحصول على الترقية؟	○	○
- هل أنا أعتمد أكثر من اللازم على المهارات التي أتفوق فيها؟	○	○
- هــل المعلومات التــي حصلت عليها مــن مهارتي القياديــة متناغمــة مع الطريقــة التــي أرى بها نفسي؟	○	○
- هــل أستطيــع تكوين فريــق عمل فاعــل وقيادته لتحقيق أهدافه المنشودة؟	○	○

- هل تستمر تقاريري المباشرة في أدائها الجيد إن أنا واصلت اعتماد طرق الإدارة نفسها التي أستخدمها الآن؟	◯	◯
- هل تعوق ندرة المعلومات تطور مهارتي الإدارية؟	◯	◯
- هل أطيق عدم تطوير مفهومي لإستراتيجية شركتي؟	◯	◯
- هل أستطيع النجاح من خلال إحالة المهارات البينية إلى درجة أقل من تلك التقنية؟	◯	◯
- هل أستطيع تعلم كيفية العمل بكفاءة وفاعلية في شركتي إن لم أستطع تعلم كيفية فهم الاختلاف في وجهات النظر، والشخصيات وأساليب التواصل؟	◯	◯

تهيئة مكان عملك

يعد الانخراط في برنامج تطوير إداري منهجي، مجرد الخطوة الأولى في بناء المهارات التي تجعلك مديراً أكثر تأثيراً. فشأنك شأن كثيرين قد يلتحقون ببرامج مشابهة، قد تعود إلى عملك وأنت مشبع بأفكار جديدة، سعيد بما تعلمته ومتلهف لتطبيق ما تعلمته من مهارات ورؤى جديدة.

فتلك هي اللحظة التي تكتشف فيها مدى صعوبة تحدي ما اعتدت عليه من سلوك، وربما لم تفكر مطلقاً في الطريقة التي تؤثر بها بيئة عملك سلباً على تطوير إستراتيجيات ومهارات جديدة وجعلها موضع التنفيذ.

وعليه، سوف تخسر الكثير ما لم تهيئ بيئة عملك لما يمكن أن يحدث بعد تجربة برنامج التطوير.

الاهتمام بالعمل:

لأنك ترغب في تكريس كل اهتماماتك لبرنامج التطوير الإداري الذي تلتحق به، لابد لك من التخلص من كل ما يمكن أن يشغلك قبل مغادرة مكان عملك. وفيما يأتي بعض اقتراحات تساعدك على ذلك:

- حاول التنسيق مع أحد زملائك للاضطلاع بمسؤولياتك في أثناء غيابك.
- إن كان لابد من البقاء على الاتصال الدائم بمكتبك، فحاول التنسيق بحيث تتصل في وقت محدد يومياً، واطلب إلى زملائك الاحتفاظ بأسئلتهم واستفساراتهم حتى ذلك الوقت المعلوم.
- اترك رسالة صوتية في بريدك الإلكتروني، تخطر فيها كل من يتصل بموعد عودتك إلى عملك، محيلاً إياهم لزميل مناسب للتصرف في الحالات الطارئة.
- ضع رسالة مفادها «غير موجود في المكتب» في بريدك الإلكتروني حتى لا يطمع المراسلون في إجابة فورية.
- أنجز أولاً كل عمل مستعجل لديك، قبل ذهابك إلى البرنامج، حتى لا تشعر بأي نوع من الضغط في أثنائه.
- حدد وقتاً للاتصال بالبيت طالباً إلى الأهل عدم إزعاجك في أوقات أخرى، ما عدا في الحالات الطارئة.
- انتبه للأشياء الخاصة التي ربما يزعجك غيابك عنها.
- أنجز كل المهمات التمهيدية المتعلقة بالبرنامج قبل مغادرتك مكتبك.

الاهتمام بالزملاء

إن أثر ذهابك للالتحاق ببرنامج التطوير الإداري لا يقتصر عليك وحدك فحسب، بل يتعداك للأشخاص الذين تعمل معهم، من زملاء ومراسلين وحتى مديرك، إذ تتكون لديهم أفكار خاصة وتنتابهم مشاعر

معينة تجاه حضورك البرنامج. وربما فسر كل منهم ذلك على طريقته الخاصة. فربما تقطع قلب بعضهم حسداً على ما أتيح لك من فرصة تحررك من ضغط العمل، أو ربما أشاعوا أن لذلك علاقة بإعادة هيكلة موظفي الشركة. وربما فرح مديروك المباشرون لذلك لما يروا فيه من فائدة تساعدك على إذكاء القوة الدافعة لفريق عملك.

وعلى كل حال، يمكنك تلطيف بعض تلك المتاعب وتوفير نوع من الدعم عن طريق ما تبديه من ملاحظات، قبل مغادرتك للالتحاق بالبرنامج ومشاطرتك الآخرين أهدافك.

حدد أسباباً واضحة:

لإزالة أي نوع من الغموض، وسد الطريق أمام التخمينات من هنا وهناك، فيما يتعلق بالهدف من برنامج التدريب، كن صريحاً بشأن أسباب حضورك.

- كن حريصاً مع مديرك: أخبره أنك تود تطوير قدراتك الإدارية، ولهذا ترغب في إتاحة الفرصة لك. لأن مجلس الإدارة قد طلب هذا البرنامج المحدد.
- كن صريحاً مع زملائك، وأقنعهم قائلاً: «الآن، المنافسة على أشدها، وينتظر عملاؤنا منا الكثير، وترى الإدارة العليا أننا في حاجة لطرق أفضل لاتخاذ قراراتنا، تغيير أسلوب التواصل وتشجيع الإبداع والابتكار. ولهذا تبعث الشركة بمديرها لهذا البرنامج مدة عامين، لما له من سمعة طيبة في دعم الجهود الرامية لتحقيق هذه الأهداف».
- كن صريحاً مع رئيسك المباشر، مؤكداً: «أعرف أن المصدر السري للمعلومات يشتمل على ملاحظات رائعة عن هذا البرنامج. لقد راجعت تلك الملاحظات فوجدتها مفيدة للغاية في إدخال التغيير على بعض وحدات عملنا. لهذا، فأنا لست ذاهباً إلى هناك لكي ألعب. بل

كلـي أمل في أن يساعدني هـذا البرنامج لكي أصـير أكثر قدرة على أداء واجبي في العمل».

شاطر الآخرين أهدافك:

ربمـا كان زمـلاؤك، ورؤسـاؤك المباشـرون ومديرك معنيـين رسمياً بالتحضـير للبرنامج الذي تلتحق بـه. فبعض البرامج تتطلـب تقييماً حول مقدرتنـا الإدارية بشتى الوسائـل. فعندما تشارك الآخريـن أهدافك التي تدفعـك لحضـور البرنامـج، تستطيع توفـير الدعم الـذي تحتاجه لمعالجة تحديـات التطوير التي تعلمتهـا منه، بصرف النظر عمـا إذا كان الآخرون معنيين بتلك العملية الأولية.

- شاطـر مديرك أهدافك، مؤكداً: «أعـرف أنك قد رشحتني للالتحاق بهـذا البرنامـج لكـي تساعـدني على التمتـع بالثقـة اللازمـة لاتخاذ القـرارات، والإقـدام على المخاطر الملائمة لتحقيـق الأهداف المرجوة. وأوافقـك الـرأي أنني في حاجـة لفعل هـذا الأمر، وعليـه أعدك ببذل قصـارى جهـدي لتعلم كل ما أستطيـع. وبعد عودتي، أكـون ممتناً لكم بإبداء ملاحظاتكم بشكل مستمر حول مدى إجادتي تطبيق ما تعلمته».
- شاطـر زملاءك أهدافك، قائلاً: «لقد طالعت كل شيء يتعلق بهذا البرنامـج وأستطيـع متابعتـه، وحسبمـا رأيته أنـه يوفـر أنواعاً من الأفـكار التـي تساعد فعلاً على عمل شيء متميـز في كيفية عملنا مع بعضنـا. ولا شك أنه سوف يساعـدني، كما أعتقد أنه سوف يساعدنا جميعـاً إن أنـا استطعـت عرض ما تعلمتـه في اجتمـاع عليكم. فهلا اجتمعنا يوم الإثنين بعد عودتي؟».
- شاطـر مراسليـك أهدافك، مؤكداً: «لقد تغـيرت مسؤولياتي مثلما تغـيرت أشيـاء أخـرى في شركتنـا، أعرف أننـي سـوف أؤدي عملاً

جيداً عندما أصغـي إليكم، مدرباً وداعماً، وواثقاً من أنكم تحصلون علـى المصادر التي تريدونها. هذا هو عين ما آمل تعلم كيفية تحقيقه من هذا البرنامج».

الانتباه للعوائق:

ليس ثمة شك أنه في كل شركة توجد عوائق أمام تعلم مهارات جديدة وتطبيق سلوكيات جديدة أيضاً. فغالباً ما تتعثر الأفكار الجديدة، الابتكارات والإبداعـات والنماذج المطـورة، بسبب ضغوط تحديد موعـد أخير لإنجاز هـذه المهمة أو تلـك، السياسـات البيروقراطية، مقاومـة أشخاص مؤثرين وغير ذلك من العوائق والعقبات. فربما تكون قد رأيت ذلك في الشركة التي تعمل فيها.

وأمـام تلك العوائـق، غالباً ما يكون أسهل للمديريـن الذين يحضرون برامـج التطويـر الإداري العودة للعمل وفـق طريقتهم القديمـة من إجراء تغييرات تؤدي لإدارة مؤثرة وفاعلة.

تقييم تلك العوائق:

قبـل ذهابك للالتحاق ببرنامج التطوير الإداري، حاول دراسة العوائق التـي قد تعيقك عـن تطبيق ما تعلمتـه، أو تلك التي قد تعقـد مهمتك فيما يتعلـق بإدخال تغييرات جذريـة. وتشمل أهم العوائق التـي تطل برأسها في طريق التطوير الإداري:

- الوقـت: هـل يـا تـرى سوف تفاجئـك أمور مهمـة لا تحتمـل التأخير وغيرهـا من العوائـق عند عودتك من البرنامج، ممـا قد يحول دون إتاحـة الوقـت اللازم لمراجعة مـا تعلمته، وتطبيقـه واعتماد تقنيات جديـدة في العمل؟ فكـر في وسائل لا تتأثر بعامـل الوقت حتى تتمكن من تحقيق أهدافك.

- الظـروف المختلفة: هل يعتمد القسم الذي تعمل فيه على أدوات أو أنظمة جديدة - برامج حاسوب جديدة، مثلاً أو نظام هاتف جديد - قد تشغلك عـن تطويـر قدراتك؟ ففكـر في طريقة تـوازن فيها بـين احتياجات المشروع، وبين حاجتك لتطبيق المهارات والرؤى الجديدة.
- الأنظمة: هل يشكل مبدأ «تلك هى طريقتنا دائماً في العمل» في شركتك عائقاً أمامك لتطبيق سلوكيات جديدة؟ فكر إذن في طريقة توفر بها الدعم لاعتماد التغييرات التي تريد إدخالها نتيجة لالتحاقك ببرنامج التطوير الإداري.
- الدعـم: هـل يتخنـدق المسؤولـون الكبـار في شركتك خلـف أفكارهم التقليدية القديمة في إدارة العاملين واتخاذ القرارات وتطبيقها؟ حدد أعضاء الإدارة الذين ترى إمكانية تأثيرك فيهم حول الرؤى الجديدة التي سوف تعود مشبعاً بها من تجربتك في برنامج التطوير الإداري.
- إزالـة العوائـق: لا تسمح لهمتك بالفتـور، ولا لعزمك بالضعف، مهما ظهـرت مـن صعاب أمام تحديـات التطوير. صحيح، قـد لا تستطيع لوحدك تغيير سياسات شركتك وثقافتها وتفكير القائمين على أمرها أو توفـير الوقت الـلازم لاستيعاب ما تعلمتـه وتطبيقه، غير أن ذلك لا يمنعـك من أن تتخذ خطوات جادة لحمايـة حقك الشخصي وحق شركتك في برنامج التطوير الإداري.

فكر في كيفية الاستفادة مما تعلمته في خدمة عملك اليومي، وخصص وقتاً لتطبيق مهارات ورؤى جديدة في العمل وغيره، وحاول أن تحظى بتعاون زملائك في العمل وقبولهم، واحرص على معرفة رد فعلهم تجاه سلوكك.

دمج الدروس وتكاملها:

ربمـا تكتشف في أثنـاء تجربة حضـورك برنامج التطويـر -وبالتأكيد بعدها أيضاً- مجالاً أو أكثر تستطيع تغيير أسلوب إدارتك له. غير أن تغيير

أسلوب إدارتك لا يتحقق هكذا بضغطة زر. وعليه لابد أن تجمع بين ما تعلمته في عملك وما تعلمته في حياتك الخاصة. ربما تود البداية بتزويد مراسليك المباشرين بمعلومات عامة غير رسمية من وقت لآخر لكي تساعدهم على تطوير ذاتهم. أو ربما بناء مزيد من جسور الثقة والتعاون مع أشخاص آخرين يعملون في مجالات أخرى. ففكر في التغييرات التي يجب إدخالها على بيئة العمل لدعم تلك الأهداف:

- هل يا ترى سوف تكون بعض المذكرات الصغيرة ومزيداً من الاجتماعات المباشرة وجهاً لوجه مفيدة؟
- هل تساعد اجتماعات الفريق العامل على تحريك الذهن وشحذ الأفكار وتبادل المعلومات؟
- هل تساعد سلسلة المناقشات المتصلة مع مراسليك المباشرين لمعرفة أهدافهم الشخصية وكيفية مواءمتها مع أهداف المؤسسة التي تعمل فيها، على تعزيز دورك الإداري؟

إذن فكر في طريقة لابتكار آلية تمكنك من وضع أفكارك موضع التنفيذ. وثق أنك في حاجة لفرص تتاح لك لتطبيق مهارات وسلوكيات جديدة، وتوقع أنك سوف تحتاج لبعض الوقت لتقييم التجربة، كما تحتاج للتفكير في إمكانية مساهمة ذلك التغيير في السلوك في تعزيز مهمتك بصفتك إدارياً.

احرص على كسب الوقت:

إن لم تفرد وقتاً خاصاً لتأمل الدروس التي تعلمتها في تجربتك في أثناء حضورك برنامج التطوير الإداري، ربما احتلت مكان ذلك أولويات أخرى. فانظر دائماً للأمام واستعمل حلولاً مبتكرة لتوفير الوقت الذي تحتاجه للتعامل مع تحديات التطوير الماثلة أمامك. فإن أردت قضاء ساعة من الوقت في بداية كل يوم عمل في الدراسة والمراجعة، مثلاً، فاكتب ذلك

الموعـد في مفكرتك اليومية، ثم اهتم باحـترام هذا الالتزام وتنفيذه، مثلما تفعل تجاه أي اجتماع أو عمل مهم.

اسـع للتعـاون. ربما تحتـاج لتعاون الآخريـن لإتاحة الفرصـة لنفسك لمراجعـة ما تعلمته ووضعـه موضع التنفيذ. ناقش من أجل ذلك التعاون قبل وقت كاف. وكن حريصاً بشأن ما تتطلبه. فمثلاً، ربما تطلب عدم الرد على المكالمـات الهاتفية أو غيرها مما يشغلك مـن أشياء مدة محددة من الوقت يوميـاً، أو ربما طلبـت إلغاء كافة الاجتماعات في تلك المـدة المحددة. وربما لم تكـن في حاجة للقيـام برحلات عمل خـلال الأسابيع القليـة الأولى من انتهاء برنامج التدريب كلمـا كان ذلك ممكناً.وفكر أيضاً في الاستفادة من تعـاون زملائك، ومديرك ومراسليك المباشريـن لتحقيق أهدافك المنشودة مـن برنامـج التطوير الإداري. أمـا إذا أردت السفر أكـثر، -مثلا- فاطلب إلى مراسليك المباشرين أن يكونوا جاهزين لتحمل المزيد من المسؤولية وألا ينتظروا تفاصيل رقابية كثيرة منك.

اطلـب رأي الآخريـن. إن تغيير عـادة مستأصلة، وسلـوك إداري غير فعـال، أمـر سهل إلى حـد بعيد، تماماً كمـا يبدأ الكسـلان برنامج تمارين رياضيـة عادية. صحيـح.. لا يمكن اكتسـاب المهارات الجديـدة بين عشية وضحاهـا هكذا في خبطة واحدة أو دونما جهد حقيقي. فأخبر زملاءك بما تحـاول إنجازه، واحرص علـى حشد دعمهم من خلال إبـداء ملاحظاتهم على سلوكك، سلوكك نفسه، ثم تأثيره على من أبدى تلك الملاحظات.

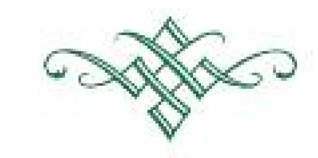
تطلـع للعمل مع جهات أخرى. ربمـا لا تكون شركتك جاهزة لاستيعاب التغييرات التي تزمع عملها. فإن كان الحال كذلك، فلا مانع أن تتطلع لفرص خـارج إطار شركتـك لكي تطبق مـا تعلمته مـن دروس إداريـة كالشركات المهنية، والأندية المدنية، المجتمعات الدينية و المنظمات الخيرية، فتلك كلها جهات توفر فرصاً رائعة لتطوير مجموعة من القدرات القيادية والإدارية.

حول الدروس إلى إدارة

ينظر كثير مــن المديرون لبرنامج التطويــر الإداري كحدث - يستغرق بعضــ أيام أو أسبوع واحد بعيداً عن رتابة العمل ونشاطاته. غير أن برنامج التطوير الإداري يعني أكثر من هذا بكثير جداً. إذ إنه يعد أحد أجزاء عملية مستمــرة تُعنى بصقل المهارات وتطوير الــرؤى التي تحتاجها لتصير مديراً وقائداً فاعلاً وتبقى كذلك.

فالتجربــة التي تمر بها في برنامــج التطوير تتشــكل نتيجة لتوقعاتك، دوافعــك واستعداداتــك. فهي إذن تجربة تمتــد إلى مستقبلك، تشق طريقاً للمعلومــات، الأفــكار، الإستراتيجيــات وروح الابتكار التــي صممت لتسريع تطورك المهني وتطور شخصيتك في آن واحد.

فأنت وحدك -إذن- تستطيع تقدير مدى ما يمكنك تحقيقه من فائدة من برنامــج كهذا. أنت وحدك تستطيع الربط بين احتياجاتك، واحتياجات شركتــك أو جهــة عملــك ومحتوى البرنامــج. فمن خلال تهيئــة نفسك كما ينبغــي، دوافعك وبواعثــك والتحاقك ببرنامــج التطويــر الإداري، تستطيع توفــير مستــوى راق من المعرفــة، مستوى عال مــن المهــارات والتقنية ورؤى شاملة فيما يتعلق بكل أساليب قيادة الناس والمنظمات والشركات.



كتب مقترحة للاطلاع

فيمـا يلي مجموعة من عناوين الكتب المقترحة للاطلاع عليها لصلتها الوثيقـة بقضيـة ضرورة الاستعـداد والتهيئـة للالتحاق ببرنامـج التطوير الإداري:

* Douglas,C.A.,& McCauley, C.D.(1997). A survey on the use of formal developmental relationships in organizations. lssues & Observations ,17 (19 6-,(2/.

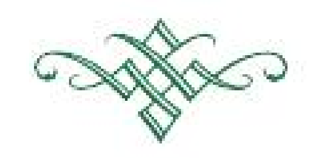
* Lombardo, M. M.,Eichinger,R. W.(1989). Eighty- eight assignments for development in place. Greensboro,NC: Center for Creative Leadership.

* Martineau,J.W.(1997). Preparing for a leadership development program. Ledadership in Action. 17)(3), 5- 7.

* Mathieu,J.E.& Martineau,J.W. (1997)Individual and situational influences on traning motivation. In J.K. Ford et al.(Eds) Improving training effectiveness in work organizations. Mahwah, NJ:Lawrence Erlbaum Associates.

* McCauley ,C.D. (1999). Learning from work experience: The Job Challenge profile. San Francisco: Jossey- Bass/ Pfeiffer.

* McCauley ,C.D. ,Moxley ,R.S.,& Van Velsor, E.(Eds).(1998). The Center for creative Leadership handbook of leadership development. San Francisco: Jossey - Bass and Center for Creative Leadership.



معلومات مهمة

لقد استندت خليفة هذا الكتاب على مصدرين أساسين:

الأول: بحـث اشتمـل علـى العوامل المهمـة والضرورية لنجـاح تجربة التطوير الإداري.

الثـاني: تجـارب مأخوذة عن مشاركـين عملوا مع برنامـج مركز القيادة الابداعية والمؤسسات التي ينتمون إليها. من ناحية أخرى، استند أساس البحث على دراسة قادتها جينيفر مارتينو Martineau (Jennifer) أجريت حول مجموعة مـن المديرين (عينة) يعملون في شركة أجهزة حاسوب ضخمة. حاول خلالهـا عمـال شاركوا في برنامج تطويـر متعدد الأطوار بناء مهـارات رقابية. فأظهرت النتائج أن الاستعداد لبرنامج التطوير الإداري لا يقل أهمية عن ضرورة نجاح التجربة عندما يعود المشاركون لتطبيق ما تعلموه في أماكن عملهم.

يضـاف إلى هـذا، أن سقف توقعـات المشاركين بشأن مـا مروا به من تجربـة فيما يتعلـق بتوفير الدعم ومـا اعترضهم من عوائـق قبل الالتحاق بالبرنامج، عالٍ جداً، الأمر الذي ترك أثراً على تعلمهم وتطور مهاراتهم.

علـى صعيد آخر، توضح تجربة مركز القيادة الإبداعية. مع المشاركين وجهـات عملهم، الآثار الإيجابية للتوقعـات الواضحة والقوة الدافعة العالية والـروح المعنويـة المرتفعة التي يتحلى بهـا المشاركون عنـد دخولهم الصف الدراسي في أول يوم من برنامج التطوير الإداري.

وصحيـح.. قد يتغير هذا السلوك أحيانـاً في أثناء مدة البرنامج، غير أنـه غالباً ما يبقى معهم حتى عودتهم إلى أماكـن عملهم. وآنئذٍ، قد ينجح المشاركـون في توفـير بيئـة داعمة ومساعـدة لتطبيق ما تعلمـوه خلال مدة البرنامج، أو ربما واجهوا عوائق تضاف إلى ما يواجهونه من تحديات تطوير مهارات قيادية وإدارية جديدة.

الخلاصة

يلتحـق كثير من المديرين ببرنامـج التطوير الإداري سواء على نفقتهم الخاصـة أو برعاية شركاتهم التـي يعملون فيها. لكن كثيريـن منهم يأتون إلى البرنامـج دونما توقعـات واضحة، أهداف محددة أو حتى خطة لتطبيق مـا تعلموه عند عودتهـم إلى مكاتبهم. وعليه، نؤكد أنـه بإمكانهم زيادة ما يجنونـه من ثمار ومـا يحصلون عليه مـن فوائد لنفسهـم ولشركاتهم التي يعملـون فيهـا في الوقت نفسه، إن هـم هيؤوا لأنفسهم جيـداً واستعدوا قبل حضورهـم لبرنامج التطويـر الإداري الـذي يزمعون الالتحاق بـه. ويشمل الاستعداد:

١- تحديد الرؤى والتوقعات.

٢- إدراك أهمية الدافع لحضور البرنامج وشحذه.

٣- التأكـد مـن أن بيئة العمل سوف تدعـم ما يحدث من تغيـيرات في السلوك والرؤى التي تؤدي بالضرورة لإدارة فعالة وقيادة مؤثرة وتثمن ذلك عالياً.

وبإمـكان المديرين تحديـد توقعاتهم من خلال المشاركـة في وضع إطار لمحتـوى البرنامـج، ومـن ثم تسخـير تلـك المحتويات لخدمـة حاجتهم التطويرية المحددة، للوقت الحالي ولخدمة مهنتهم على المدى البعيد في المستقبـل أيضاً. كما يجب عليهم ربط أهدافهم القيادية الشخصية من التجربة بالأهداف الإستراتيجية لشركاتهم.

٤- اختبار مدى الحماسة لحضور البرنامج والاطمئنان التام إلى أن المعنيين عازمون على تحقيق أقصى استفادة ممكنة من التجربة.

على صعيد آخر، يعد الانخراط في برنامج تطوير إداري منهجي، مجرد الخطوة الأولى في تشكيل المهارات التي تجعل المدير قائداً أكثر تأثيراً. وربما

اصطدام المديرين عند عودتهم من برنامج كهذا إلى عملهم الروتيني، بتعقيدات إدارية تعيقهم عن تطبيق ما تعلموه. غير أنه توجد عدة إجراءات تساعدهم على تهيئة بيئة العمل، حتى تكون أكثر دعماً وتقديراً لجهودهم التطويرية. ويمكن إيجاز أهم تلك الإجراءات في:

- تحديد حجم العوائق المختلفة.
- مشاطرة الآخرين أهدافهم.
- دمج ما تعلموه في حياة العمل اليومية مع ما تعلموه في حياتهم الشخصية.
- تخصيص الوقت اللازم لتطبيق ما تعلموه.
- الطلب إلى الآخرين لإبداء الرأي حول سلوكياتهم الجديدة.

فعندما يتم الاستعداد بطريقة صحيحة، ويكون الدافع كما ينبغي والاجتهاد في العمل، يمكن لبرنامج التطوير الإداري تزويد المديرين بفهم عميق للمهارات والرؤى اللازمة لقيادة الناس والمؤسسات والمنظمات وإدارتها.

